

# 纺织公司

通过深入推进下游战略、积累优良资产、进行资产置换，  
实现进一步扩大收益。

纺织公司 总裁  
小关 秀一



NEW  
STAR  
IS COMING

CONVERSE ALL STAR  
100th Anniversary



IT'S  
ALL  
STAR  
100!!



## 组织

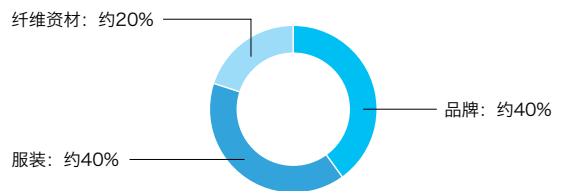


左起  
时装服装第一部门长  
时装服装第二部门长  
纺织公司 副总裁  
(兼) 品牌市场营销第一部门长  
品牌市场营销第二部门长  
纺织公司CFO  
纺织经营企划部长

林 史郎  
清水 源也  
诸藤 雅浩  
福嶋 义弘  
泉 龙也  
三浦 省司

## 各种构成比

公司内部各合并领域收益构成比 (示意图)



公司内部海外事业的损益比例 (示意图)





## 现状分析

### 优势

- 综合商社纺织领域绝对NO.1的业务规模
- 纺织业界从上游到下游的价值链
- 通过均衡的资产组合，确立高效的经营基础

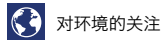
### 收益机会

- 在国内市场上，包含入境旅客在内的消费趋势的变化
- 随着中国、亚洲、新兴国家的生活水平提高带来的消费群体扩大
- 签订贸易协议等带来新的商机
- 通过提高供应链中对人权以及劳动环境的改善，构筑稳定的商品供应体制
- 获得以利用再生纤维为代表的环保型业务带来的新需求

### 值得挑战的课题

- 在有缩小倾向的日本国内衣料品市场创造附加价值以唤起消费
- 在日本国内人口减少的背景下，与海外有实力的企业合作共同开拓海外市场
- 强化并提高供应链管理的精度
- 通过正确应对环境相关法律法规的修订等，确保事业的可持续性

### 重要课题



对环境的关注



可持续资源的利用



对人权的尊重与关注

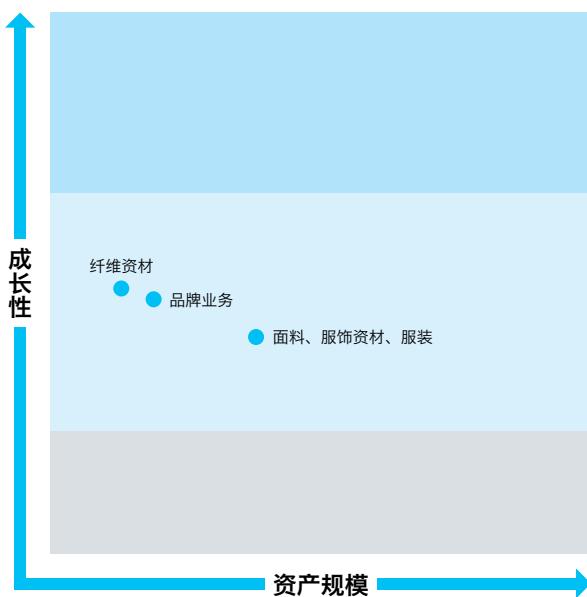


对地区社会的贡献



劳动环境的完善

## 资产组合



源自稳定收益事业的资产置换与一般投资化：2015年度 杉杉集团

价值创造驱动力 稳定收益事业 再强化事业

## 成长战略

### 创造附加价值

- 通过对现有业务的精益求精（培育、改善）扩大收益
- 在成长领域（电子商务、运动相关业务等）扩大新贸易与投入
- 通过实行低重心化等精炼现有事业的政策措施，提高基础收益力

### 资产战略

- 进一步推进立足于中长期视野的优良资产的扩充、置换
- 强化与日本、中国及亚洲当地实力企业间的资本投入

## 针对扩大企业价值的措施

创造  
附加价值

### 通过彻底精炼（培育、改善）现有事业，提高企业价值

本公司为了实现稳定并且持续的发展，在积极开发新项目的同时，立足于中长期视角，致力于彻底精炼现有事业。

本公司在日本国内拥有商标权的“匡威”品牌，于1999年获得服装与饰品的商标权，2001年获得鞋类的商标权，并于2002年由本公司100%出资成立匡威日本（株），此后在全公司范围内推进彻底精炼品牌的行动，为提高“匡威”品牌在日本市场的价值做出了贡献。在主力业务的鞋类领域，除了批发给零售店的业务外，还通过开设第一家直营店扩大销路，并通过与著名设计师的合作扩大商品种类，稳步推进了公司业务。另外，在以针对量贩店的批发事业为中心开展的休闲服方面，我们与服装制造零售商（株）Melrose合作，创立了全新的零售业态——“CONVERSE TOKYO”等，大幅度提升了鞋类以外领域的品牌形象。

以“匡威”品牌为成功案例，今后我们仍将致力于进一步精炼现有事业。



2015年开设的直营店  
“White atelier BY CONVERSE”（东京）



与著名设计师的合作  
“AVANT CONVERSE”

创造  
附加价值

### 与三景公司携手

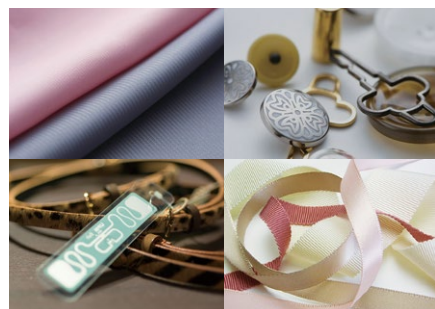
+

ESG

本公司的子公司（株）三景，在里布、纽扣、拉链等服装辅料领域独具优势，作为总供应商，可在日本国内外提供涵盖从生产、销售到物流的一条龙服务。包括日本国内最大规模的里布染色工场——三国工场（福井县）在内，还拥有多个生产基地，里布领域在日本国内占了7成的市场份额。近年来，我们还不断致力于尖端领域的开发。其中在非接触式IC标签（RFID）的生产销售事业方面，正积极致力于在日本国内外进行早期普及。

自2008年起成为本公司的子公司以来，从本公司派遣了经营人才，对该公司进行结构改革，并充实服装业的辅助功能，期间历经了各种磨练。最终，将其打造成了服装辅料领域稳如磐石的龙头企业。另外，为日本国内最大的牛仔裤制造、销售巨头（株）EDWIN供应辅料，同时也积极推进集团间的协同业务。

立足ESG的观点，通过充分利用占地面积内的闲置用地安装太阳能发电设施，引进使用废料木屑燃料的生物燃料锅炉等，同时实现了成本削减与环保的双效应。此外，在进行削减CO<sub>2</sub>、转换为自然能源等减轻环境负担等诸多措施的同时，不断致力于确立可持续的生产基础。



主营产品（里布、纽扣、RFID等）

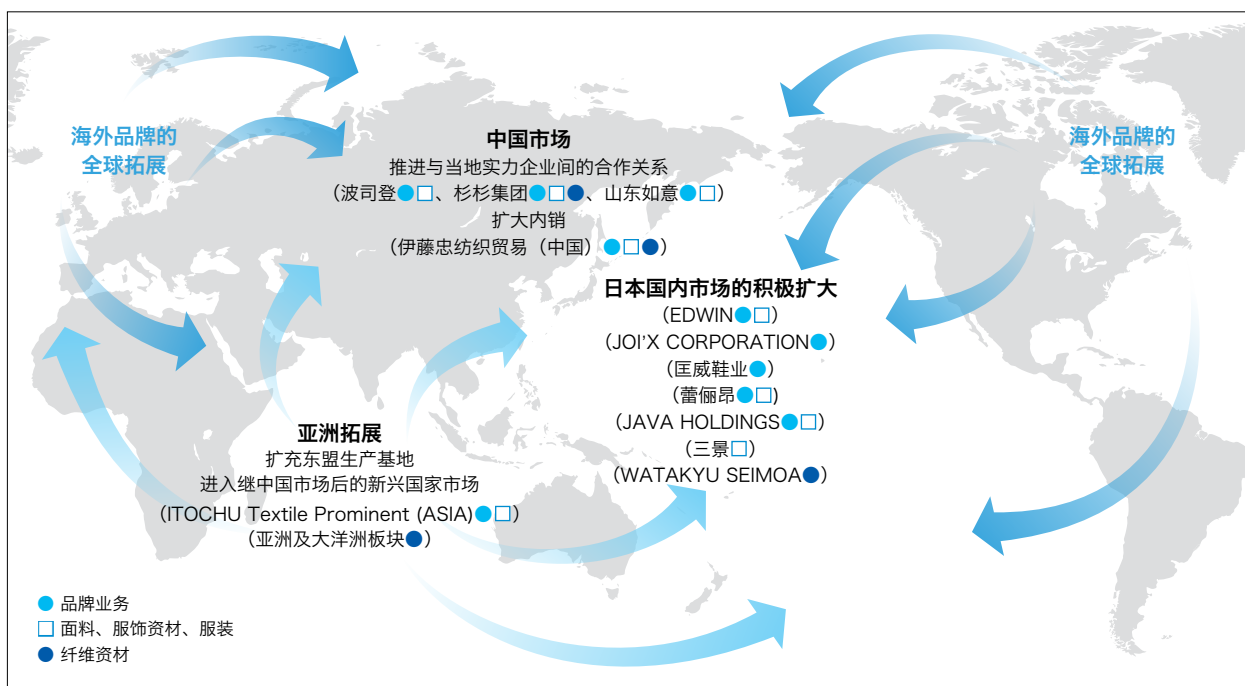


设于三国工场占地面积内闲置用地的  
太阳能面板

有关我们为实现可持续发展所做的努力，还可参阅本公司网站 可持续发展页面。

<https://www.itochu.co.jp/cn/csr/activities/textile/>

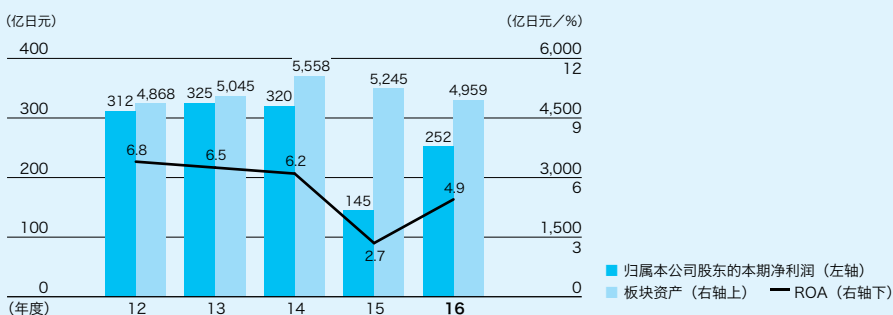
## 业务开展



## 业绩推移

※ 2012~2013年度为美国会计准则

### 归属本公司股东的本期净利润/板块资产/ROA



单位：亿日元

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
<b>&lt;主要合并对象公司的投资损益明细&gt;</b>					
JOI'X CORPORATION	13	13	13	11	14
(株) 三景	16	15	26	10	20
ITOCHU Textile Prominent (ASIA) Ltd.	11	20	14	9	8
伊藤忠纤维贸易(中国)有限公司	13	12	12	9	9
<b>&lt;单体贸易贡献比例(示意图)&gt;</b>					
	约30%				
子公司、关联公司在全公司中所占比例(家)	日本国内	18% (24)		18% (23)	17% (21)
	日本以外	7% (14)		6% (11)	6% (11)

# 机械公司

增加优良资产、重新构筑并强化价值链业务，  
力求实现更进一步的飞跃。

机械公司 总裁  
吉田 多孝



## 组织

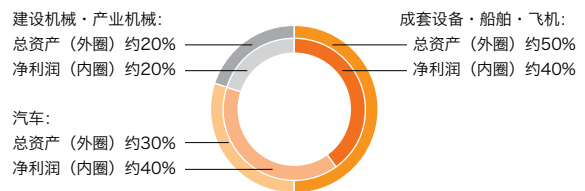


左起  
成套设备·船舶·飞机部门长  
汽车部门长  
建设机械·产业机械部门长  
机械公司CFO  
机械经营企划部长

佐藤 浩  
大杉 雅人  
藤冈 俊彦  
平野 育哉  
牛岛 浩

## 各种构成比

### 公司内部各合并领域收益构成比 (示意图)



### 公司内部海外事业损益比例 (示意图)








## 现状分析




### 优势

- 与各事业领域的优良合作伙伴建立稳固的业务关系
- 在世界范围内广泛开展汽车领域事业
- 在先进国家开展丰富多彩的事业，并在新兴国家开展国家风险较低的业务

### 收益机会

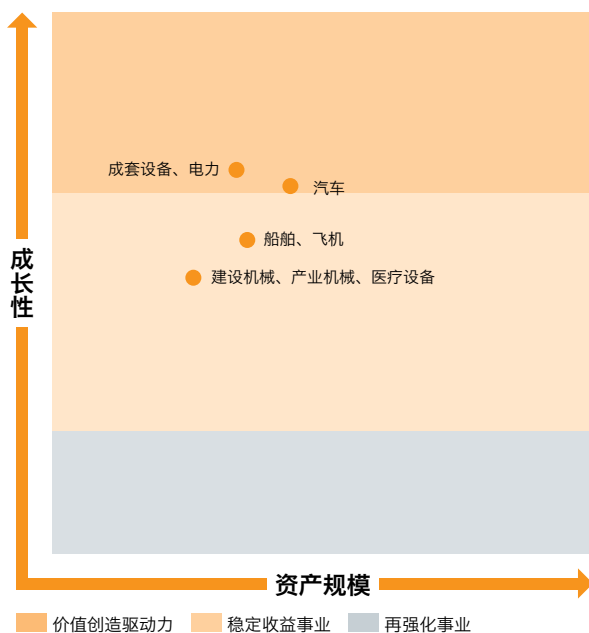
- 随着全球基础设施（电力、水务/环境、交通、能源）需求的扩大带来各种投资机会
- 随着新兴国家汽车需求的增加带来的市场扩大
-  随着发达国家的人口老龄化先进医疗设备需求的扩大
-  参与地热及风力发电等可再生能源项目
-  为应对水资源需求的不断增大，致力于水资源相关业务

### 值得挑战的课题

- 规避新兴国家发展速度及国家风险的贸易、事业开展
-  关注对基础设施事业型业务所在开发地区的环境保护、地区社会及人权
-  在医疗业务方面，应对急速发展的老龄化社会
-  应对利用可再生能源建设的低碳社会

重要课题  对环境的关注  可持续资源的利用  对人权的尊重与关注  对地区社会的贡献  劳动环境的完善

## 资产组合



## 成长战略

### 创造附加价值

- 通过实行现有事业精益求精的措施，提高基础收益力
- 扩大贸易与重新构筑、强化价值链业务，并辐射到周边领域
- 促进与优秀合作伙伴间的合作（CITIC/CP集团等）
- 推进构筑医疗设备相关的价值链

### 资产战略

- 资产置换与优良资产的积累
- 致力于投资充分考虑环境保护地区社会的项目

## 针对扩大企业价值的措施

创造  
附加价值

### 将YANASE公司合并为子公司

(株) YANASE是日本国内最大的进口车经销商集团，在日本全国范围内拥有约190个据点、约4,700名员工。同时也是一家老牌企业，于2015年迎来了百年诞辰。目前，新车方面主要经营以梅赛德斯·奔驰等德国车为主的7大品牌车，年销售约4.3万部（新车），约占日本进口车的15%。

本公司于2003年参股YANASE公司，之后阶段性地提高出资比例，于2017年度第二季度将该公司合并为子公司。本公司的方针是以增购拥有实际业绩的现有事业等为中心，力求进一步提高资产的质量与效率，优先投资严格甄选的优质项目。将YANASE公司合并为子公司就是其中一个例证。

今后，我们将比以往任何时候都更加着手强化与YANASE公司的合作，在新车、二手车销售、售后服务等国内现有事业方面精益求精。与此同时，通过利用本公司的技术、人才、资金力实现协同作用等，致力于进一步提高YANASE的企业价值。



2012年翻新的总公司大楼



梅赛德斯·奔驰 展厅

资产战略

+

ESG

### 对萨鲁拉地热发电事业的投入

当本公司与九州电力（株）、国际石油开发帝石（株）、PT Medco Power Indonesia（印度尼西亚）、Ormat Technologies, Inc.（美国）共同出资，成立了Sarulla Operations Ltd。通过该公司，我们在印度尼西亚北苏门答腊州萨鲁拉地区推进了世界最大规模地热发电事业（3组机共计输出320.8MW）的开发。

本公司于2013年与印度尼西亚国有电力公司签订了长达30年的长期售电合同，此后开始建设发电站。1号机组于2017年3月18日投入商业运转。为了实现2号机组（2017年）及3号机组（2018年）相继投入商业运转，我们将继续推进后续的建设工程。

印度尼西亚拥有世界最丰富的地热资源，政府因此将其作为战略性电力资源积极开发。伴随着全球性基础设施需求不断扩大的浪潮，本公司在促进投资优质事业的同时，还通过关注环境保护与地区社会等业务，以期为新兴国家的经济发展做出贡献。

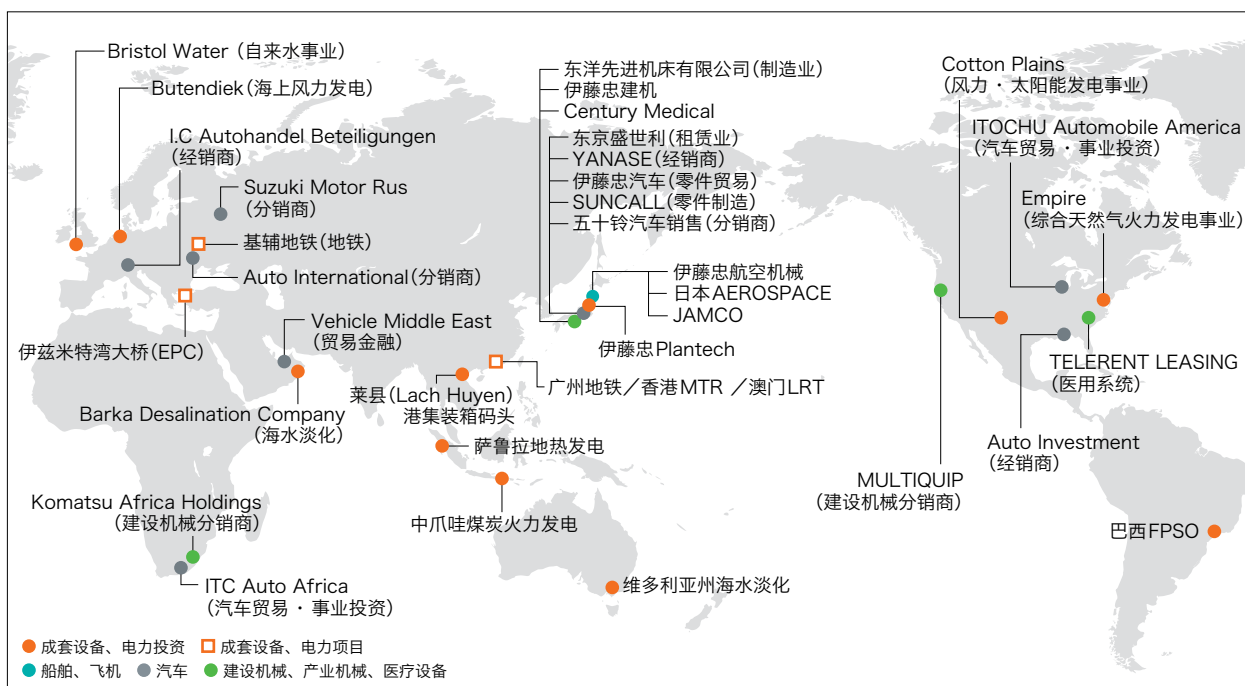


萨鲁拉地热发电站1号机组

有关我们为实现可持续发展所做的努力，还可参阅本公司网站 可持续发展页面。

<https://www.itochu.co.jp/cn/csr/activities/machinery/>

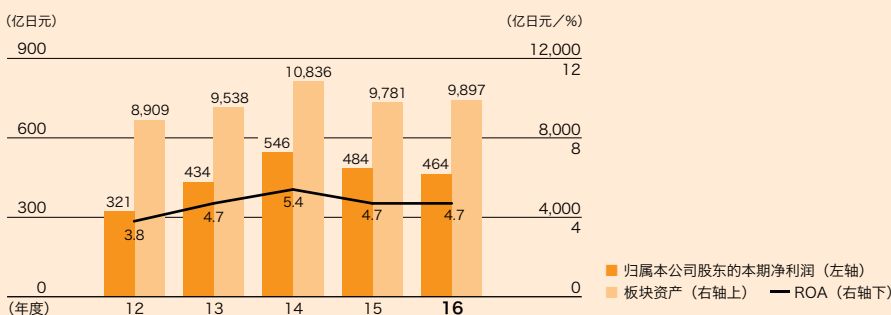
## 业务开展



## 业绩推移

※ 2012~2013年度为美国会计准则

### 归属本公司股东的本期净利润/板块资产/ROA



单位: 亿日元

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
<b>&lt;主要合并对象公司的投资损益明细&gt;</b>					
东京盛世利(株)*	62	84	91	96	102
(株) JAMCO	6	9	17	15	4
日本AEROSPACE(株)	7	10	9	10	11
SUNCALL(株)	6	7	6	4	3
伊藤忠建机(株)	9	13	9	8	7
ITOCHU MACHINE-TECHNOS(株)	7	6	5	7	11
Century Medical(株)	10	11	10	3	5
子公司、关联公司在全公司中所占比例(家)	日本国内		16% (21)	13% (17)	12% (15)
	日本以外		21% (44)	23% (46)	23% (41)

※东京盛世利(株)于2016年10月由东京盛世利租赁(株)更名而来。



# 金属公司

开展投资与贸易均衡发展的业务，  
致力于构筑稳定的收益基础并获得未来的发展机会。



金属公司 总裁  
米仓 英一



## 组织



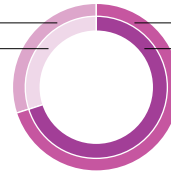
左起  
金属资源部门长  
钢铁·有色金属·太阳能部门长  
金属公司CFO  
金属经营企划部长

濑户 宪治  
冈田 明彦  
松井 纪雄  
猪股 淳

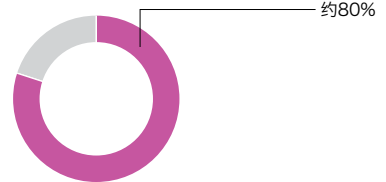
## 各种构成比

### 公司内部各合并领域收益构成比 (示意图)

钢铁·有色金属·太阳能： 金属资源：  
总资产（外圈）约30% 总资产（外圈）约70%  
净利润（内圈）约30% 净利润（内圈）约70%



### 公司内部海外事业损益比例 (示意图)







## 现状分析



### 优势

- 与各事业领域优良合作伙伴间牢固的关系
- 持有以铁矿石、煤炭为中心的优良资源资产
- 从上游（金属·矿物资源、金属原料）到下游（钢铁·有色金属产品）广泛且有深度的贸易流

### 收益机会

- 金属、矿物资源及能源的长期性需求扩大
- 以持有权益为起点扩大贸易并构筑供应链
- 强化与优秀合作伙伴间的业务并开发新事业
-  ■ 太阳能等可再生能源的普及与成熟化
-  ■ 生物能发电事业的普及与生物能燃料市场的扩大

### 值得挑战的课题

- 确立即使事业环境发生变化也依然强势的均衡收益基础
- 通过改善持有权益的生产效率以强化对行情变动的可承受性
- 稳定筹措金属、矿物资源，获得优良权益
-  ■ 开发关注地区社会、劳动环境、环境等的可持续资源
-  ■ 贯彻供应链管理与持续监控

### 重要课题



对环境的关注



可持续资源的利用



对人权的尊重与关注

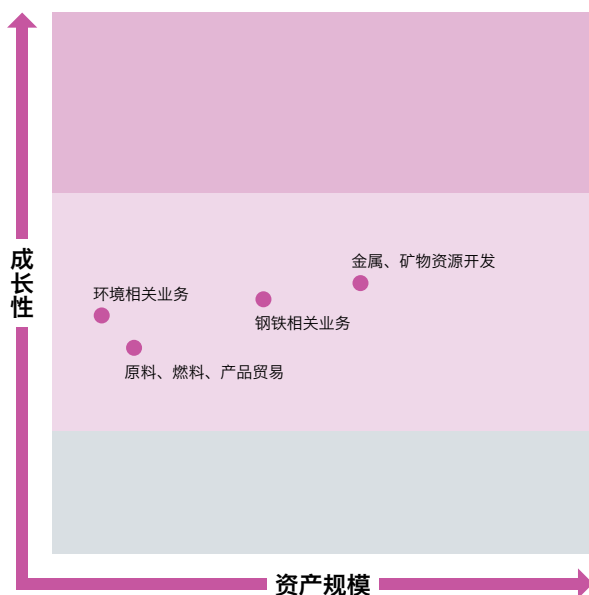


对地区社会的贡献



劳动环境的完善

## 资产组合



源自再强化事业的资产置换、已实现EXIT的投资：2015年度 NCA权益

价值创造驱动力 稳定收益事业 再强化事业

## 成长战略

### 创造附加价值

- 通过与优良合作伙伴的合作以及强化销售、贸易功能以扩大业务
- 积极开展环境业务（大型太阳能事业、生物能燃料贸易等）

### 资产战略

- 通过与优良合作伙伴的合作以及获得新的优良项目以扩充资产组合
- 促进低效资产的置换

## 针对扩大企业价值的措施

### 资产战略

### 推进可持续资源业务

本公司在世界各地持有以铁矿石、煤炭为中心的各种资源权益（主要权益群有：①西澳大利亚铁矿石②东澳大利亚煤炭③巴西铁矿石④哥伦比亚煤炭等）。

与国际资源巨头等优良合作伙伴一起，充分关注环境保护与地区发展，努力为之做贡献，同时不断磨练持有权益的竞争力，另外在运用贸易功能的同时，担负起为需求方稳定供应优质资源的使命。特别是在西澳大利亚，自1960年代起，我们就与国际资源巨头——BHP Billiton公司共同开发运营具有世界顶级竞争力的铁矿石项目。并且，在澳大利亚东部，还与Glencore公司等共同持有涵盖从优质动力煤到焦煤的广泛煤炭项目群。

今后，在资源领域我们仍将维持一定的资产，并担负起构筑全公司均衡资产组合的相应任务。为了更进一步的发展，我们将不断力求与世界的优良合作伙伴一起获得优良资产，并扩大贸易功能。



东澳大利亚煤炭出货港

### 创造附加价值

+

ESG

### 在可再生能源领域的投入

防止地球温暖化，实现低碳社会确实是全球性的最重要课题之一。不论是日本国内还是国外，我们都在致力于以太阳能发电、生物能发电为首的可再生能源的引进和普及工作。可再生能源市场今后预计仍将稳步扩大。

本公司在可再生能源业务方面，发挥着项目开发·组成、资材与机械材料的筹措、事业运营以及燃料供应等作用。

继西条小松太阳能发电站（爱媛县，发电输出功率2万6,200kW）、大分日吉原太阳能发电站（发电输出功率4万4,800kW）之后，新冈山太阳能发电站于2017年1月投入商业运转。本发电站的发电输出功率为3万7,000kW，预计可满足约7,600户普通家庭的年度用电需求，同时每年可削减约2万6,000吨的CO<sub>2</sub>排放量。此外，位于佐贺县的工程建设也在推进中。今后，我们仍将积极在日本国内外推进可再生能源的发电事业及相关贸易业务。



大分日吉原太阳能发电站（2016年3月，投入商业运转）

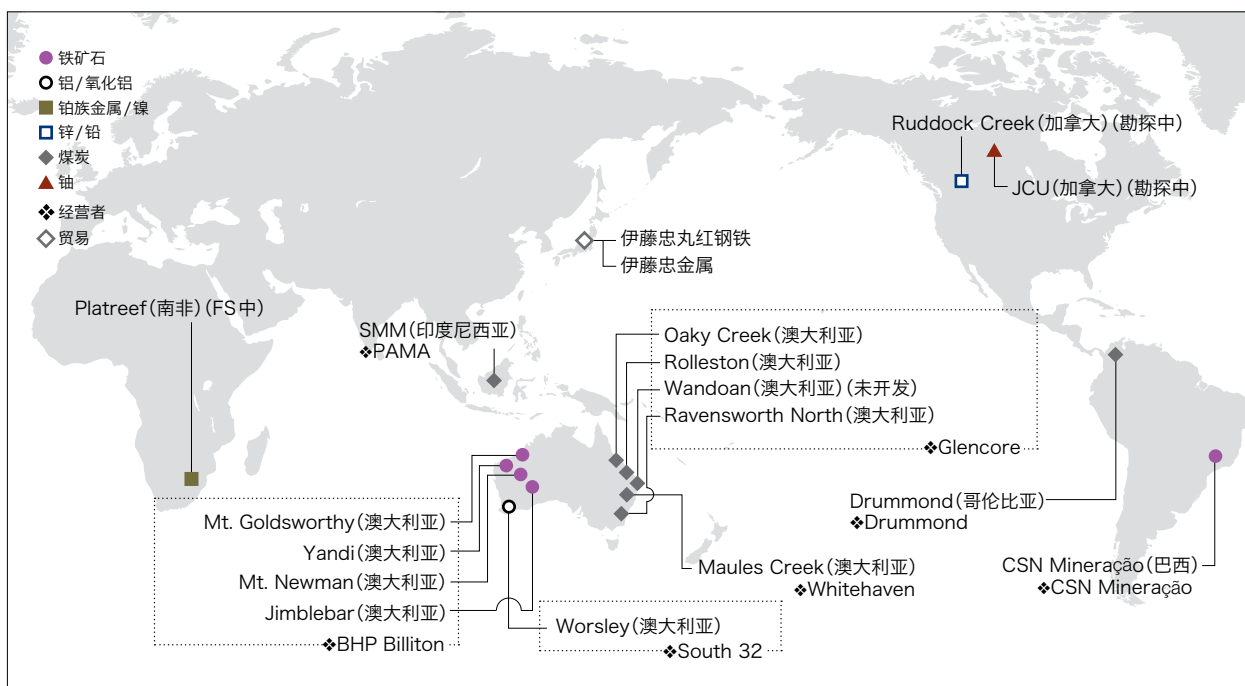


新冈山太阳能发电站（2017年1月，投入商业运转）

有关我们为实现可持续发展所做的努力，还可参阅本公司网站 可持续发展页面。

☞ <https://www.itochu.co.jp/cn/csr/activities/metal/>

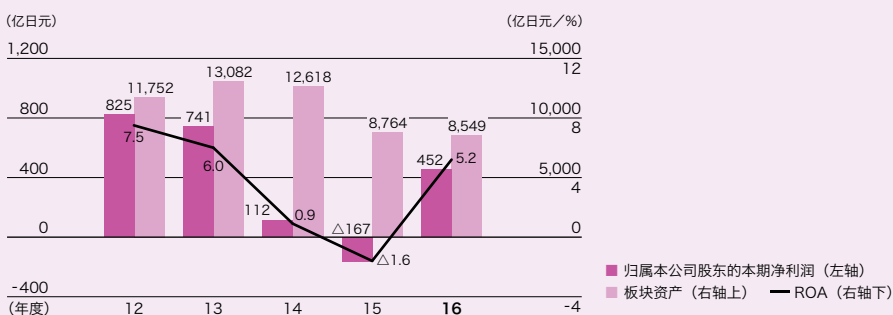
## 业务开展



## 业绩推移

※ 2012~2013年度为美国会计准则

### 归属本公司股东的本期净利润/板块资产/ROA



单位：亿日元

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
<b>&lt;主要合并对象公司的投资损益明细&gt;</b>					
ITOCHU Minerals & Energy of Australia Pty Ltd	503	584	423	△226	<b>428</b>
日伯铁矿石 (株)	104	38	△448	△9	<b>△29</b>
ITOCHU Coal Americas Inc.	35	5	1	△23	<b>△26</b>
伊藤忠丸红钢铁 (株)	128	130	128	66	<b>76</b>
伊藤忠金属 (株)	13	14	2	20	<b>11</b>
子公司、关联公司在全公司中所占比例 (家)	日本国内		4% (5)	5% (6)	<b>5% (6)</b>
	日本以外		4% (8)	4% (8)	<b>5% (9)</b>

# 能源·化学品公司

通过对日本国内现有事业的精益求精，力求维持、扩大基础收益力，并以世界为舞台通过对全新领域的布局，目标中长期性扩充经营基础。

能源·化学品公司 总裁  
今井 雅启



## 组织

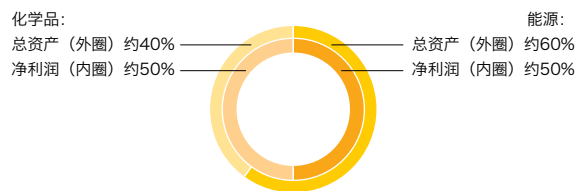


左起  
能源部门长  
能源·化学品公司 副总裁  
(兼) 化学品部门长  
能源·化学品公司CFO  
能源·化学品经营企划部长

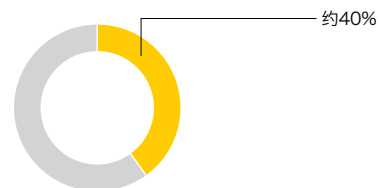
大久保 尚登  
石井敬太  
中岛 聪  
中尾 功

## 各种构成比

### 公司内部各合并领域收益构成比 (示意图)



### 公司内部海外事业损益比例 (示意图)







## 现状分析



### 优势

- 在能源贸易领域，拥有从上游到下游的业务组合
- 在化学品贸易领域，拥有遍布全世界的销售网络
- 在化学品领域，拥有从上游到下游的业务组合

### 收益机会

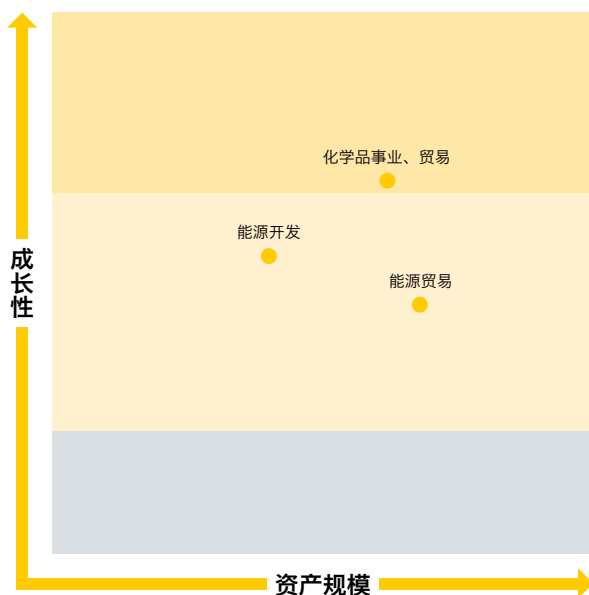
- 能源需求的长期扩大
- 抓住中国、东盟、北美及中南美市场对化学品稳定需求增长的机会，扩大贸易
-  应对因世界性的人口增长导致的粮油食品需求的扩大（蛋氨酸、肥料业务等）
-  对环保型能源、商品的需求

### 值得挑战的课题

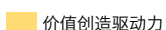
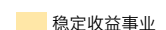
- 确立即使事业环境发生变化依然强势的均衡收益基础
- 推进与优良合作伙伴间具有成本竞争力的能源开发项目
-  针对变化的化学品相关法律法规，强化遵守体制
-  关注能源开发的地区社会、劳动环境、环境

重要课题  对环境的关注  可持续资源的利用  对人权的尊重与关注  对地区社会的贡献  劳动环境的完善

## 资产组合



源自再强化事业的资产置换、已实现EXIT的投资公司：2015年度Samson

 价值创造驱动力  稳定收益事业  再强化事业

## 成长战略

### 创造附加价值

- 通过对现有事业的磨练稳步扩大收益，并扩充新事业领域与经营基础
- 实现已成为日本最大规模塑料加工公司——他喜龙希爱（株）的合并协同效应
- 推进与CITIC/CP集团及石油国际大公司等优良合作伙伴间的合作

### 资产战略

- 在石油·天然气开发、LNG项目等领域进一步积累优良资产
- 扩充化学品贸易网络，并贯彻低重心经营与低成本经营

## 针对扩大企业价值的措施

创造  
附加价值

+

ESG

### 与住友化学的蛋氨酸事业

2016年12月，本公司与住友化学（株）就该公司决定强化的爱媛工厂新系列生产的饲料添加物——蛋氨酸（年产10万吨）的销售合作达成基本协议。2017年3月签订了正式协议，面向新系列完成后开展正式的销售合作，于2017年4月开始了售前营销活动。

蛋氨酸是氨基酸的一种，现已广泛用于提高鸡肉与鸡蛋的生产率。并且通过添加蛋氨酸可调节饲料中的氨基酸平衡，从而促进动物体内氨基酸的有效利用，降低排泄物中的氮氧化物，因此对环境保护也很有效。今后，该商品在全球范围内稳定的需求增长值得期待。本公司除了与蛋氨酸最大需求方之一的Charoen Pokphand集团构筑了稳固的关系外，还拥有全球性的销售网络。

根据本基本协议，两家公司融合了在以中国及亚洲市场为中心经过长期巩固根基而形成的优势，并进一步加强双方在全球市场的事业，力求进一步为全球规模的食粮稳定供应做出贡献。



住友化学爱媛工厂蛋氨酸成套设备



住友化学Animal Nutrition Technical Center（马来西亚）

资产战略

### 在俄罗斯联邦·东西伯利亚的石油勘探、开发、生产事业

本公司在位于俄罗斯联邦·东西伯利亚的伊尔库茨克州，与独立行政法人石油天然气、金属矿物资源机构、国际石油开发帝石（株）共同参与了石油勘探、开发、生产事业。本公司与俄罗斯石油公司伊尔库茨克石油共同成立的INK-Zapad公司作为本业务经营者，推进勘探、评估作业，确认在伊奇约金斯科耶油田用于商业生产的充分原油埋藏量，并于2016年12月进入生产阶段。

该油田的生产原油除了供应俄罗斯国内，还出口到包括日本在内的亚洲市场。东西伯利亚的大规模石油与天然气的发现备受期待。在同一矿区内，除上述油田外还确认存在其他原油、天然气资源，今后我们仍将全力扩大事业。由于资源项目是耗减性资产，所以必需要不断累积新的资产，因此今后我们将以获得有助于构筑稳定收益基础的优质项目为目标。



伊奇约金斯科耶油田的开采现场

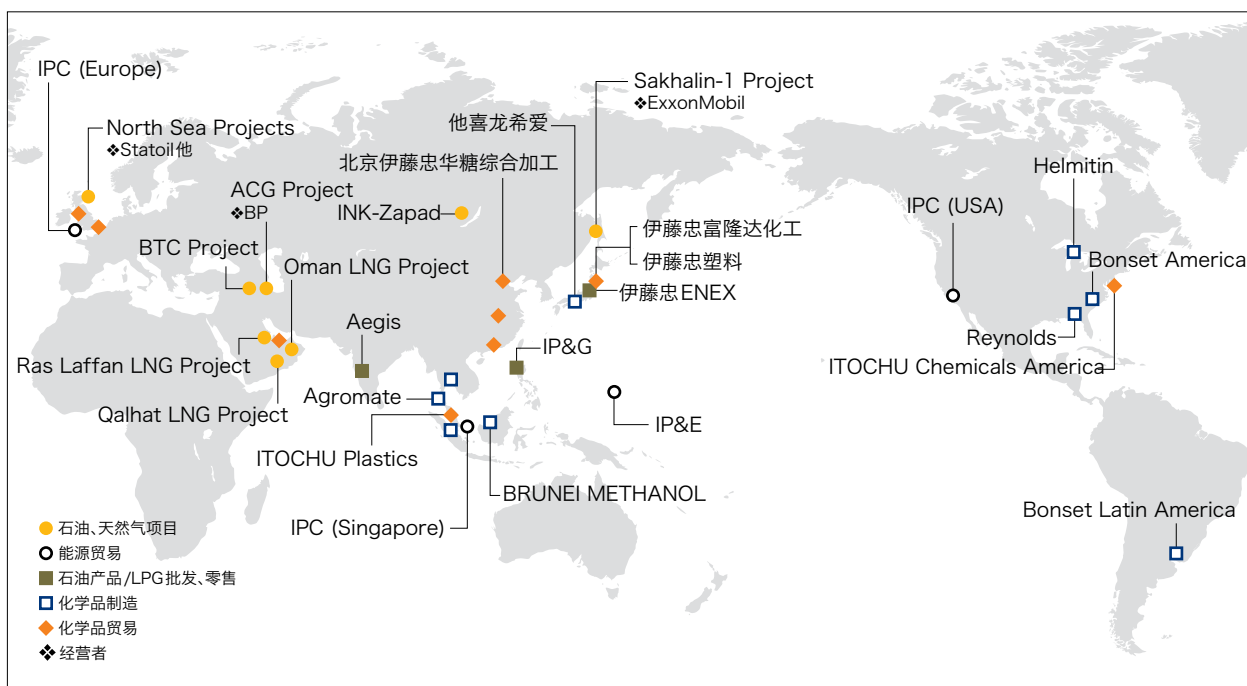


原油处理设施的建设现场

有关我们为实现可持续发展所做的努力，还可参阅本公司网站 可持续发展页面。

<https://www.itochu.co.jp/cn/csr/activities/chemical/>

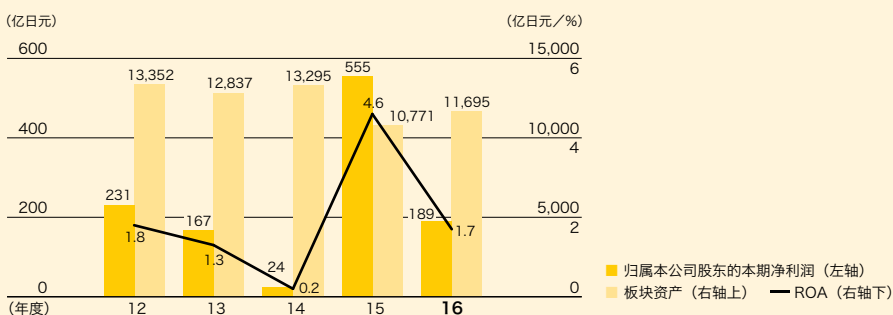
## 业务开展



## 业绩推移

※ 2012~2013年度为美国会计准则

### 归属本公司股东的本期净利润/板块资产/ROA



单位: 亿日元

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
<b>&lt;主要合并对象公司的投资损益明细&gt;</b>					
ITOCHU Oil Exploration (Azerbaijan) Inc.	131	157	69	50	7
ITOCHU PETROLEUM CO., (SINGAPORE) PTE. LTD.	8	43	10	23	18
伊藤忠ENEX (株)	32	39	28	41	55
LNG红利 (税后)	77	78	83	48	32
伊藤忠富隆达化工 (株)	30	32	31	31	31
伊藤忠塑料 (株)	22	30	35	35	42
希爱化成 (株) *	11	12	11	13	41
他喜龙 (株) *	10	13	7	9	13
子公司、关联公司在全公司中所占比例 (家)	日本国内		16% (21)	13% (16)	14% (17)
	日本以外		14% (29)	14% (27)	13% (24)

※他喜龙 (株) 与希爱化成 (株) 于2017年4月合并经营, 更名为他喜龙希爱 (株)。



# 粮油食品公司

做生意并非把商品卖出去就万事大吉了，而是需要时刻关注该商品是否畅销。通过贯彻这种下游思想，进一步巩固从上游到下游的价值链，力求提高包括集团各公司在内的企业价值。

粮油食品公司 总裁  
久保 洋三



## 组织

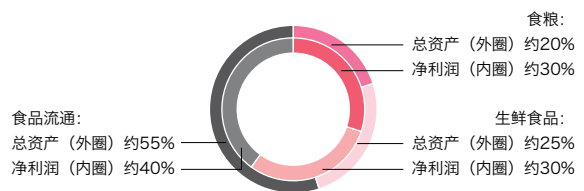


左起  
食粮部门长  
粮油食品公司 总裁助理  
(兼) 生鲜食品部门长  
食品流通部门长  
粮油食品公司CFO  
粮油食品经营企划部长

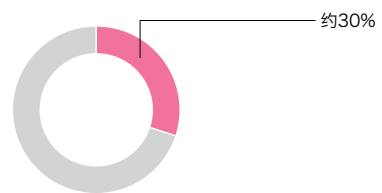
贝塚 宽雪  
山村 裕  
细见 研介  
京田 诚  
井上 健司

## 各种构成比

公司内部各合并领域收益构成比 (示意图)



公司内部海外事业损益比例 (示意图)





## 现状分析

### 优势

- 业界顶级的中间流通与零售网络
- 拥有遍布全世界的三大类生鲜产品（农产品、畜产品、水产品）的生产、流通、销售价值链
- 拥有食粮原料的全球供应链

### 收益机会

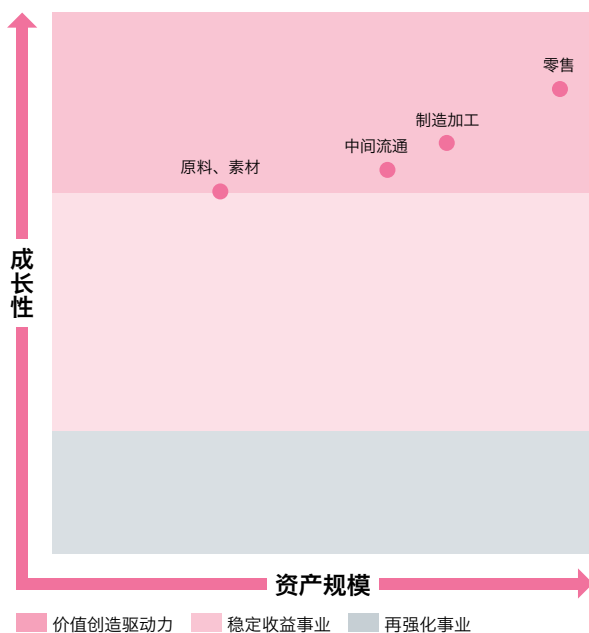
- 拥有从上游到下游的稳固价值链
- 以与CITIC/CP集团的战略合作为轴心开展业务
- 以中国、亚洲为中心，因人口及收入增长而带动的巨大市场
- 消费者对放心、安全食品意识的进一步增强
- 可持续发展的原料供应体制的强化

### 值得挑战的课题

- 针对日本国内人口减少与少子老龄化引起的市场萎缩采取措施
- 确保粮油食品资源的稳定供给源
- 在海外构筑稳固的价值链
- 针对气候变化风险采取措施
- 针对供应链管理（人权、劳动惯例、环境）采取措施

重要课题 对环境的关注 可持续资源的利用 对人权的尊重与关注 对地区社会的贡献 劳动环境的完善

## 资产组合



## 成长战略

### 创造附加价值

- 扩大FamilyMart UNY Holdings Co., Ltd.与金融、IT、物流、服务等周边事业的收益
- 扩大Dole的事业规模
- 强化伊藤忠集团的价值链
- 推进与优良合作伙伴间的合作（CITIC/CP集团等）

### 资产战略

- 强化现有事业的关系
- 主导业界重组
- 促进经营高效化

## 针对扩大企业价值的措施

创造  
附加价值

+

ESG

### 有关Dole事业好转

本公司于2013年4月，从美国的Dole食品公司手中收购了其在亚洲开展的果蔬事业与在全球范围内开展的加工食品事业。收购后，由于主要商品的最大生产基地——菲律宾发生了台风、干旱、病虫害等，香蕉的生产数量比收购前减少了约4成。本公司通过采取灵活运用包括公司集团金融制度在内的资金力及派遣人才到管理现场等措施，致力于恢复、扩大生产量。具体措施包括：在香蕉方面引进了灌溉设备，集中、扩展农田，治理病虫害等；在菠萝方面则对农园的设备进行投资以及改善栽培方法等。此外，为了应对天气反常等风险，推进了产地的多元化，还通过选择、集中事业与商品以及整理亏损事业等措施改善经营。

2016年度销售价格好转，且各种成本削减也有所奏效，因而收益得到改善。今后我们将整备增产体制，争取在2020年度前实现菲律宾的香蕉产量从2016年度的44万吨增加到80万吨，菠萝产量从75万吨增加到100万吨，力求成为亚洲最大的农产品集成企业。



菲律宾 棉兰老岛 菠萝园



菲律宾 棉兰老岛 香蕉园

创造  
附加价值

### 与普利玛火腿的协同效应

本公司参股了开展火腿、香肠及肉食加工、销售事业的普利玛火腿（株）公司。

关于该公司的主力——火腿、香肠事业，于2016年茨城工厂内全新的维也纳香肠成套设备已竣工并开始运转，力求强化生产力。另外，关于肉食事业，与本公司参股的加拿大最大的养猪企业兼日本进口加拿大产冷藏猪肉销量No.1自居的HyLife Group Holdings (HyLife) 共同开发品牌猪，力求通过独有的品种与混合饲料，扩大公认的放心、安全、优质的猪肉销售。不仅HyLife，今后还将不断推进与本公司集团价值链的进一步强化。

并且，在营业、员工部署方面，本公司还通过开展人才交流措施互派人才等，致力于加深与该公司的相互理解，力求积极创造出协同效应，为该公司的中长期发展与进一步提高企业价值做贡献。



茨城工厂 全新的维也纳香肠成套设备

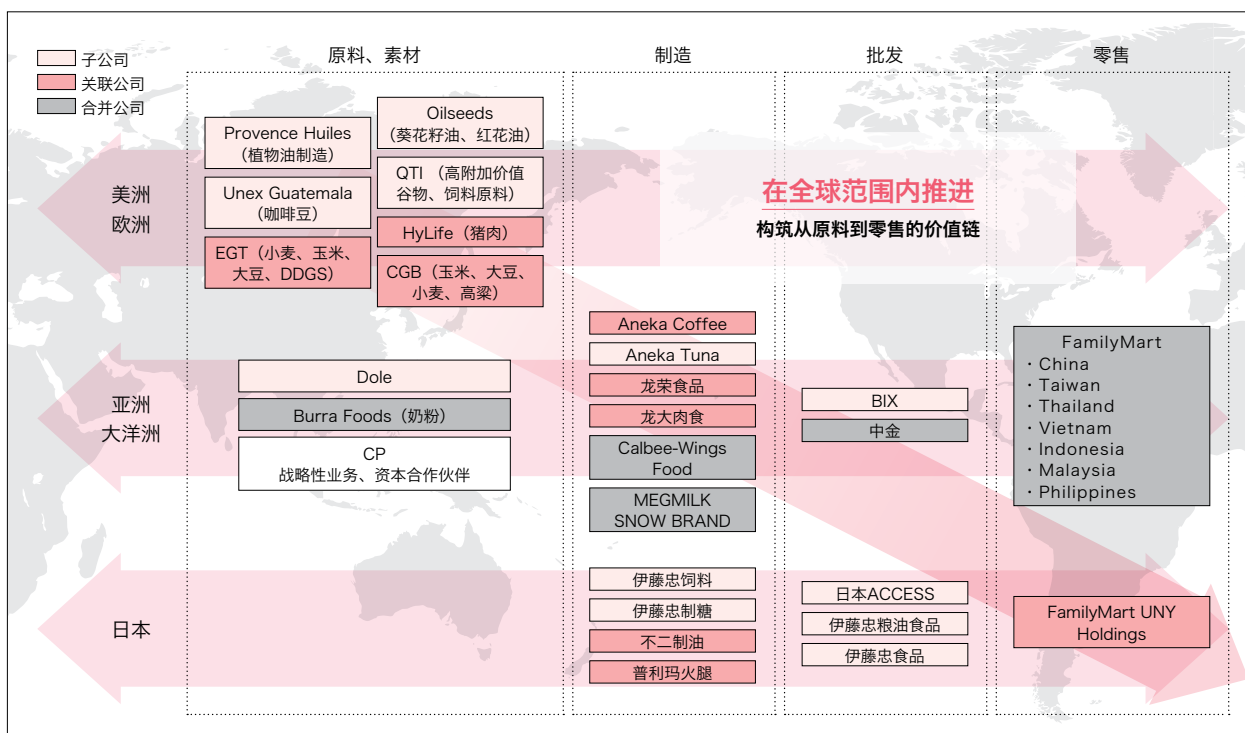


主力品牌

有关我们为实现可持续发展所做的努力，还可参阅本公司网站 可持续发展页面。

<https://www.itochu.co.jp/cn/csr/activities/food/>

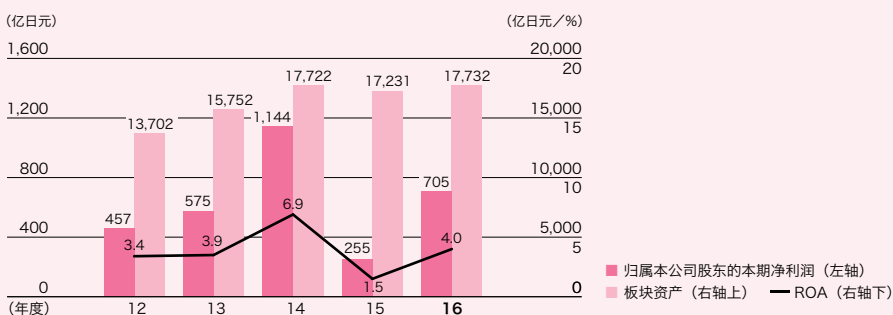
## 业务开展



## 业绩推移

※ 2012~2013年度为美国会计准则

### 归属本公司股东的本期净利润/板块资产/ROA



单位: 亿日元

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
<b>&lt;主要合并对象公司的投资损益明细&gt;</b>					
FamilyMart UNY Holdings Co., Ltd.*	91	73	81	61	74
Dole International Holdings (株)	0	71	48	△169	83
(株) 日本ACCESS	108	116	86	89	122
不二制油集团总公司 (株)	23	21	24	24	27
普利玛火腿 (株)	24	20	27	26	37
伊藤忠食品 (株)	19	10	13	15	17
Hylife Group Holdings Ltd.	1	0	21	26	27
<b>&lt;单体贸易贡献比例 (示意图) &gt;</b>					
约15%					
子公司、关联公司在全公司中所占比例 (家)	日本国内		13% (17)	14% (18)	14% (18)
	日本以外		11% (22)	10% (20)	9% (17)

※ FamilyMart UNY Holdings Co., Ltd., 因2016年9月 (株) 全家与UNY集团控股 (株) 合并经营, 公司名称由 (株) 全家更名而来。

# 生活资材·住居公司

强化核心事业的收益基础，积极进行资产置换的同时，挑战获得更进一步的增长机会。



生活资材·住居公司 总裁  
原田 恭行



## 组织

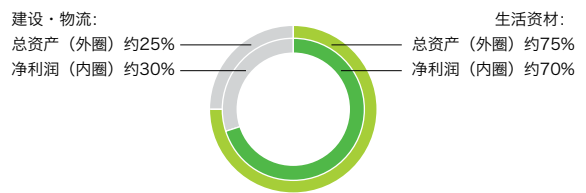


左起  
生活资材部门长  
建设·物流部门长  
生活资材·住居公司CFO  
生活资材·住居经营企划部长

浦岛 宣哉  
真木 正寿  
福岛 升  
荒木 稔

## 各种构成比

### 公司内部各合并领域收益构成比 (示意图)



### 公司内部海外事业损益比例 (示意图)





## 现状分析

### 优势

- 在各事业领域稳固的地位及价值链
- 通过各事业领域间的合作创造出协同效应
- 通过资产组合的积极置换，强化经营基础

### 收益机会

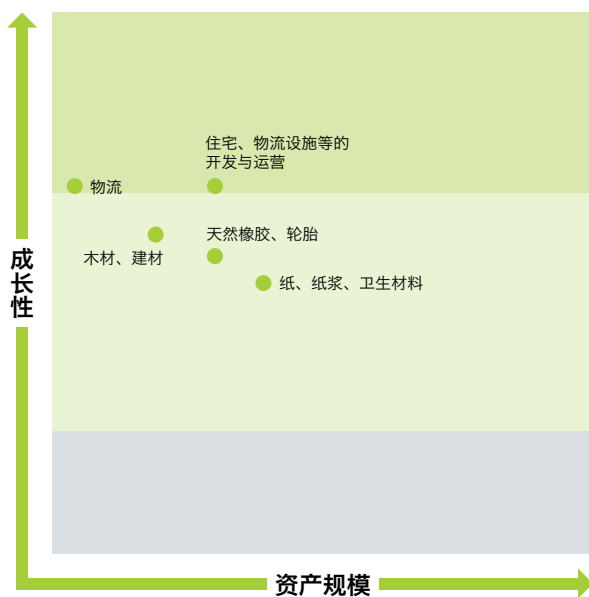
- 中国、东盟地区人们生活水平的提高带动的巨大市场
- 专业化、高度化的物流基础设施服务需求的扩大
- 创造日本国内外建材事业的收益机会
- 对环保型商材及建筑物的需求
- 对获得森林认证木材的需求

### 值得挑战的课题

- 降低日用品（木浆、天然橡胶等）和住宅市场行情变动的风险
- 针对市场需求变化与各行业的规制采取措施
- 可持续资源的利用
- 与地区社会的共生

重要课题 对环境的关注 可持续资源的利用 对人权的尊重与关注 对地区社会的贡献 劳动环境的完善

## 资产组合



源自稳定收益事业的资产置换、已完成EXIT事业：2015年度 PrimeSource

价值创造驱动力 稳定收益事业 再强化事业

## 成长战略

### 创造附加价值

- 强化欧洲轮胎事业的收益力
- 扩大日本国内外建材事业的收益基础
- 扩大物流设施开发事业
- 强化以中国为中心的海外物流营运基础

### 资产战略

- 以现有事业为中心的优良资产的积累
- 继续推进房地产领域的资产周转型模式

## 针对扩大企业价值的措施

创造  
附加价值

### 强化并扩大面向中国网购的物流服务

本公司正致力于以集团核心物流公司——伊藤忠物流（株）为中心的海外物流事业。特别是在中国，正以伊藤忠物流（中国）有限公司为轴心开展物流网络。中国网购市场今后仍有望每年保持10%以上稳定增长的势头。我们从早期开始便致力于开拓这片市场，在开展覆盖网络与店面为一体的所有销售渠道的物流服务的同时，还实施“履行服务”，提供呼叫中心与市场营销等与网购相关的所有功能。

目前，在中国全境100多处仓库网中，已在主要城市设立了网购专用的大型物流中心。作为日系企业，年出货量达最大规模的2000万件订单。今后，我们仍将针对急速扩大的中国网购市场采取措施。

本公司今后还将灵活运用商社的技术经验，开展全渠道零售、O2O（线上到线下）、商物一体等，力求强化独有的功能，在为顾客的网购业务做贡献的同时，不断推进海外物流事业的扩大。



物流运营



伊藤忠物流（中国）有限公司物流中心

创造  
附加价值

+

ESG

### 与METSA FIBRE公司的合作

随着全球性纸需求的增加，本公司的关联公司——位于芬兰的世界最大规模的针叶树纸浆制造商METSA FIBRE公司充分运用在芬兰国内的可持续森林资源，以稳定的原料供应为背景，发挥着强劲的成本竞争力。

本公司与METSA FIBRE公司以1970年代的日本进口贸易为开端，于2004年正式开展销售合作，目前本公司正作为该公司的独家代理店在亚洲市场销售针叶树纸浆。METSA FIBRE公司决定进行约80万吨的大规模增产，预计2018年的纸浆年生产量将达310万吨。由此预计，该公司作为市售用于造纸的针叶树纸浆制造商，其生产量将达世界第一。

另外，从ESG的观点来看，该公司在制造纸浆的过程中还产生电力，除自家使用外，剩余的电力则供应给周边地区，从而也为削减地区的化石燃料消费做出了贡献。本公司在通过与优良合作伙伴间的业务合作，推进利用可持续森林资源的同时，也将与地区社会的共生作为公司的一项重要措施。



METSA FIBRE公司 约策诺工厂

有关我们为实现可持续发展所做的努力，还可参阅本公司网站 可持续发展页面。

☞ <https://www.itochu.co.jp/cn/csr/activities/general/>

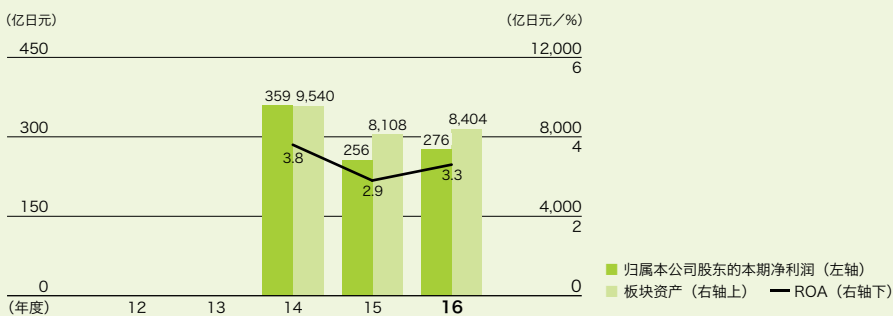
## 业务开展



## 业绩推移

※1 2012~2013年度为美国会计准则  
 ※2 自2015年度起改组成现行组织。数据始于2014年度

### 归属本公司股东的本期净利润/板块资产/ROA



单位: 亿日元

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
<b>&lt;主要合并对象公司的投资损益明细&gt;</b>					
European Tyre Enterprise Limited	22	51	47	△299	△52
ITOCHU FIBRE LIMITED	24	65	59	69	43
日伯纸浆资源开发(株)	20	40	14	37	29
伊藤忠建材(株)	15	30	28	17	26
伊藤忠都市开发(株)	18	22	24	28	26
伊藤忠物流(株)	12	14	19	21	24
子公司、关联公司在全公司中所占比例(家)			16% (22)	14% (18)	14% (17)
			15% (31)	14% (28)	14% (26)



# 信息·金融公司

在瞬息万变的信息、金融世界中，发挥“智慧”与“速度”引领业界发展，不断挑战创造新事业。

信息·金融公司 总裁  
铃木 善久



## 组织



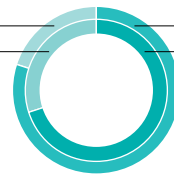
左起  
信息·通信部门长  
金融·保险部门长  
信息·金融公司CFO  
信息·金融经营企划部长

新宫 达史  
加藤 修一  
木岛 贤一  
山口 忠宜

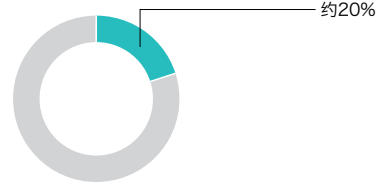
## 各种构成比

### 公司内部各合并领域收益构成比 (示意图)

金融·保险：总资产 (外圈) 约20%  
信息·通信：总资产 (外圈) 约80%  
净利润 (内圈) 约30%  
净利润 (内圈) 约70%



### 公司内部海外事业损益比例 (示意图)





## 现状分析

### 优势

- 通过在信息、通信领域主力事业公司的稳固地位以及各事业间的合作创造协同效应
- 在日本国内外开展金融、保险领域的零售事业
- 与日本国内外风险企业/最尖端企业间的网络

### 收益机会

- 创造、扩大连接日本国内外的金融相关业务机会
- 致力于开拓金融科技等信息与金融相互融合的全新市场
- 扩大应对专业化、高度化业务流程的基础设施服务事业
- 利用AI·IoT改善业务效率、提高生产力
- 发掘日本国内地方优良企业并扩大其事业规模

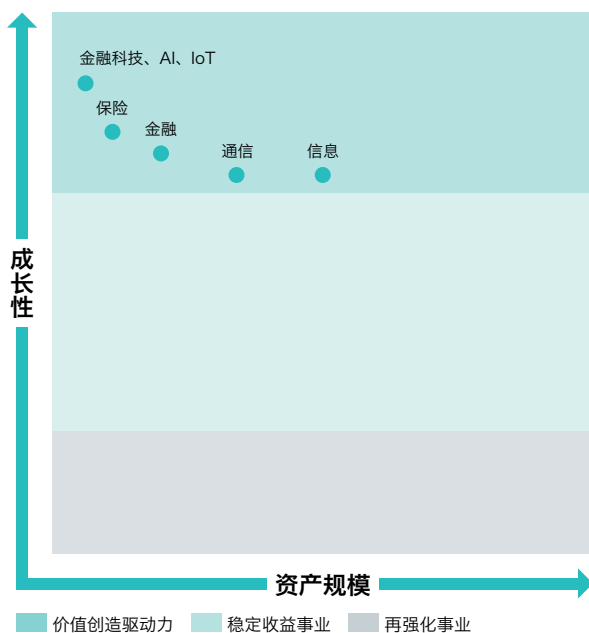
### 值得挑战的课题

- 进一步提高面对面型业务的待客质量，追求高效化
- 针对复杂且高度化的信息、通信事业环境的变化，提供业务解决方案
- 针对快速变化的业界结构以及各个业界的规制采取措施
- 贯彻开展ICT、医疗、金融业务的信息管理

### 重要课题

- 对环境的关注
- 可持续资源的利用
- 对人权的尊重与关注
- 对地区社会的贡献
- 劳动环境的完善

## 资产组合



## 成长战略

### 创造附加价值

- 通过执行CTC公司、CONEXIO（株）等主力事业公司的发展战略，提高基础收益力
- 通过风险投资发掘金融科技、AI、IoT领域的全新收益事业
- 在信息、金融领域，强化并扩大与FamilyMart UNY Holdings Co., Ltd.之间的合作

### 资产战略

- 通过积累优良资产实现业务组合的多样性
- 通过有效灵活运用资产，维持相对较高的ROA
- 积极进行风险投资与资产置换

## 针对扩大企业价值的措施

创造  
附加价值

+

ESG

### First Response Finance的可持续发展模式

本公司通过海外当地法人，全额出资经营二手车贷款事业的First Response Finance Ltd. (FRF公司)。在派遣高层领导与资金筹措等方面为FRF公司提供支持。FRF公司认为人才战略正是公司可持续发展的关键，因而将“people, service and profit”作为企业理念。在该企业理念的基础上，贯彻落实诚信且风气良好的企业文化，以便能够立足长远观点聘用及培养人才，打造和谐的职场环境。

最终，公司通过这些举措提高了员工的工作积极性，并通过实现高品质的服务，确立了“可持续发展模式”，连续9年刷新最高收益。这些努力获得了高度评价，并连续7年获得英国大型报社《The Sunday Times》评选的“100 Best Companies to Work For Awards”大奖。

此外，不仅是FRF公司，在中产阶级不断扩大的亚洲，我们也在通过开展满足顾客资金需求的金融业务，为地区社会的发展做贡献。



FRF公司外观



FRF公司 Don Brough社长 (右)

创造  
附加价值

### 通过灵活运用AI、金融科技，挑战全新的事业领域

本公司的“信息、通信”在发掘最新技术与业务模式方面独具优势，而“金融、保险”则在零售业务方面技高一筹，通过两者的融合，我们不断挑战全新的事业领域。尤其是将金融科技（金融+科技）、AI（人工智能）定位为全力发展领域，积极推进日本国内外的风险投资。

2016年度，本公司与个人固定缴费年金（iDeCo）的运营管理公司（株）MYDC展开了资本业务合作。另外，还与通过灵活运用AI提供资产运用提案服务与在线决算服务“Paidy”的（株）Exchange Corporation开展资本业务合作，并参与了基于诚信评估所开展的面向个人的融资与无卡结算业务等。在BPO领域，本公司、（株）BELLSYSTEM24 Holdings及（株）NTT数据3家公司，与通过灵活运用AI技术提供Web待客服务的公司——（株）空色开展了资本业务合作。

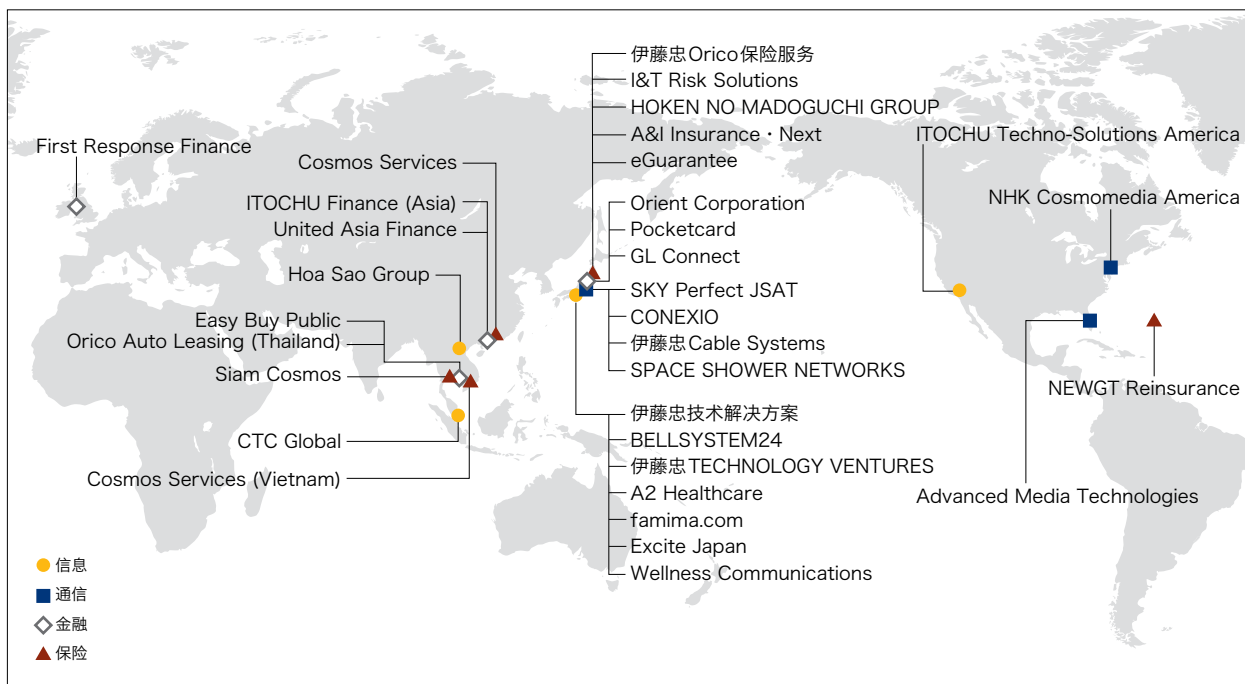
2017年，我们将以公司内新设的“金融科技推进室”为中心，结合信息、通信部门的业务开发功能及金融、保险部门的顾客网与技术经验，引领开拓并扩大通过灵活运用科技创造出先进金融服务的新市场。



有关我们为实现可持续发展所做的努力，还可参阅本公司网站 可持续发展页面。

<https://www.itochu.co.jp/cn/csr/activities/ict/>

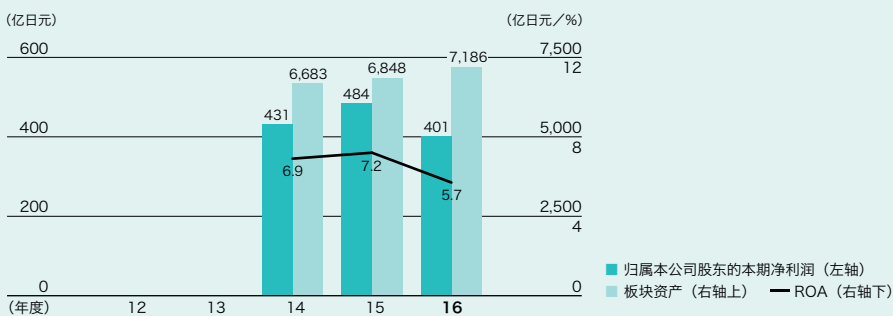
## 业务开展



## 业绩推移

※1 2012~2013年度为美国会计准则  
 ※2 自2015年度起改组成现行组织。数据始于2014年度

### 归属本公司股东的本期净利润/板块资产/ROA



单位: 亿日元

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
<b>&lt;主要合并对象公司的投资损益明细&gt;</b>					
伊藤忠技术解决方案 (株)	89	81	102	104	126
CONEXIO (株)	42	54	29	37	39
BELLSYSTEM24 Holdings, Inc.	—	—	17	34	14
Orient Corporation	△12	27	30	26	50
ITOCH Fuji Partners, Inc.	—	—	4	23	22
子公司、关联公司在全公司中所占比例 (家)	日本国内		16% (21)	20% (26)	21% (26)
	日本以外		5% (10)	4% (8)	4% (7)